

***COMMENT DEFINIR LA FONCTION DE  
RISK-MANAGER ?  
PROPOSITION D'UN PROJET D'ETUDE  
TERRAIN DES PRATIQUES MANAGERIALES  
EN MATIERE DE RISQUES  
OPERATIONNELS (A L'ENVIRONNEMENT,  
AUX PERSONNES, AUX BIENS...)***

**Caroline AUBRY**

Maître de conférences

Université Toulouse III - Laboratoire Gestion et Cognition (LGC) (EA 2043)

IUT A Paul Sabatier , Département Techniques de Commercialisation, 115 F route de  
Narbonne, BP 67601, 31.077 Toulouse Cedex 04

Tél : 05.62.25.81.50 / Fax : 05.62.25.81.70

E-mail : [caroline.aubry@iut-tlse3.fr](mailto:caroline.aubry@iut-tlse3.fr)

**Marie-Annick MONTALAN**

Maître de conférences

Université Toulouse III - Laboratoire Gestion et Cognition (LGC) (EA 2043)

IUP Management de l'Entreprise en Réseau, Département inter-UFR d'Ingénierie, Bâtiment  
Paul Riquet -U3-

Tél / Fax : 05.62.25.88.89

E-mail : [montalan@cict.fr](mailto:montalan@cict.fr)

Résumé :

Dans un contexte d'intérêt fort des entreprises françaises pour le risque et sa gestion, d'absence de définition de la fonction de *risk-manager* et de forte hétérogénéité de celle-ci selon les entreprises, l'étude-terrain présentée propose de s'interroger sur ce qu'est un *risk-manager*, un bon *risk-manager*. La réponse à ces questions permettra d'identifier les facteurs clés de la fonction et d'évaluer sa performance.

*Abstract :*

*In a context of French firm's interest to the risk and its management, of a non clearly defined function of risk-manager and a strong heterogeneity of this function from firm to firm, the empirical research we present propose to ask about what's a risk-manager, what's a « good » risk-manager. The answers to these questions will allow to identify the key-success-factors of the function and to evaluate its performance.*

Mots-clés : cognition ; compétence ; gestion des risques ; *risk-manager* ; risque.

Key-words : cognition ; competence ; risk-management; risk-manager; risk..

Propulsée sur le devant de la scène dans un environnement marqué par le complexe et l'incertain, remontée ces derniers années des préoccupations du spécialiste des questions d'assurances à celles de la Direction Générale de l'entreprise, la thématique des risques et de leur gestion mérite que l'on s'y intéresse.

L'état des lieux établi dans nos précédents travaux<sup>1</sup> a permis de mieux appréhender la situation dans les entreprises françaises et de faire émerger une approche cognitive et organisationnelle de la gestion des risques. Il met en évidence un intérêt affiché des entreprises pour le risque contrastant avec une démarche encore « frileuse » de leur gestion. Il décrit, à partir de l'exemple de quelques entreprises pilotes (France-Télécom, Danone...), une démarche de gestion des risques en cinq étapes : définition d'une stratégie de définition des risques majeurs, identification des risques, mise en cartes, identification des dispositifs de contrôle, analyse des résultats. A chaque étape, des outils accompagnent les gestionnaires : *business model* de l'organisation, interviews, grilles (« *best practices* »), cartographie, évaluation, définition de plans d'actions (responsabilisation des acteurs de l'entreprise et mise en réseau), diffusion de plans d'action, indicateurs, communication des résultats, mise en apprentissage, retours d'expérience. Ces dispositifs permettent d'aller au-delà d'une approche purement quantitative du risque et donnent à la démarche une dimension à la fois technique et opérationnelle. Les bénéfices attendus d'une telle démarche, que nous qualifierons de « globale » dans la suite de notre travail, s'expriment alors en termes de création de valeur ajoutée et de culture d'apprentissage. Des études menées sur le terrain et des témoignages de professionnels mettent toutefois en évidence la difficulté de mettre en place une démarche globale : le comportement des acteurs face au risque est difficile à prendre en compte ; les obstacles organisationnels sont nombreux ; la fonction de *risk-manager* et les pratiques managériales sont inexistantes ou encore à définir.

L'identification de ces points d'achoppement amène à faire évoluer l'analyse du risque et de sa gestion en y intégrant une dimension cognitive, organisationnelle et managériale et constitue, en cela, une étape importante et novatrice qui ouvre la porte à de nombreuses perspectives de recherche « terrain ». Celle que nous présentons dans cette communication consiste à s'intéresser aux modalités managériales de la mise en œuvre de la démarche globale de gestion des risques. Le point de départ de cette recherche est le *risk-manager*.

Il s'agit d'abord de définir ce qu'est un *risk-manager*, puis de s'interroger sur ce qu'est un « bon » *risk-manager* : quelles sont les « bonnes » compétences<sup>2</sup> ?

Cette recherche est centrée sur les risques opérationnels : risques à l'environnement (pollution...), risques aux personnes (accidents du travail...), aux biens (incendies...). Ce choix relève tout d'abord de la nécessité méthodologique de sérier les différents types de risques. Les risques opérationnels présentent par ailleurs l'intérêt d'être au centre de la problématique de gestion quotidienne des entreprises. Ils recouvrent en effet des risques susceptibles d'empêcher la réalisation des objectifs à court terme de l'entreprise et représentent, du fait de leur forte probabilité d'occurrence, des enjeux humains et financiers importants<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Voir AUBRY, C, 2005, « La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle », *Communication Colloque Association Française de Comptabilité*, mai ; voir AUBRY, C, 2006, « Pour une approche cognitive et organisationnelle de la gestion des risques opérationnels », article en cours d'évaluation *Gestion 2000*, avril.

<sup>2</sup> Pour reprendre une expression reprise sur celle de « bonnes pratiques ».

<sup>3</sup> Les enjeux humains et financiers de la gestion des risques professionnels sont évalués de la manière suivante à la SNCF : cent trente-cinq vies perdues en dix ans ; neuf-cents dossiers d'invalidité totale ou partielle par an ; un

Nous présenterons notre projet de recherche en trois parties.

La première partie est consacrée à la présentation des raisons qui conduisent les entreprises à vouloir mettre en place une démarche globale de gestion des risques susceptible de leur offrir un avantage comparatif déterminant et à percevoir la nécessité d'une nouvelle fonction, celle de *risk-manager*. Nous présentons, dans un deuxième temps, les éléments qui rendent nécessaire une clarification de la fonction. La présentation appuyée de ces éléments de contexte est imposée par le caractère encore exploratoire de notre recherche. Ce sont eux qui justifient l'intérêt de notre recherche et en structurent les questions. Sur ces deux points, notre démarche est délibérément pragmatique. Les éléments dont nous disposons aujourd'hui sont soit des propos recueillis auprès de professionnels de la gestion des risques (*risk-managers*, directeurs financiers et contrôleurs de gestion et de cabinets de recrutement), soit des enquêtes de type quantitatif<sup>4</sup> (discutables au niveau méthodologique mais ayant le mérite d'exister et d'être les seules à s'intéresser au *risk-manager*), soit quelques études terrain<sup>5</sup> consacrées aux risques professionnels. Nos deux questions de recherche, proposition de fiche de poste et modèle d'évaluation de la performance de la fonction de *risk-manager*, sont présentées, dans un troisième temps, à partir d'un design de recherche inductif.

## I DE LA NECESSITE D'UN RISK-MANAGER

Élément majeur de la vie économique, le risque prend une place de plus en plus importante dans les organisations rendant nécessaire la définition d'une démarche globale de gestion des risques et, partant, celle d'une nouvelle fonction, celle de *risk-manager*.

### 1.1 Le renouvellement de la vision du risque

#### 1.1.1 Le risque, variable centrale de la réflexion stratégique et organisationnelle

Le risque est aujourd'hui une variable centrale de la réflexion stratégique et organisationnelle des entreprises. La question des risques est devenue une préoccupation déterminante pour l'entreprise (Beurain, Frotié, Towhill, 2000), accrue ces trois dernières années<sup>6</sup>. Les raisons en sont connues : élargissement du périmètre d'incertitude qui entoure l'organisation, réticence des compagnies d'assurance à prendre en charge les risques nouveaux (risque environnemental par exemple), actualité du risque avec les affaires (Enron-Andersen, Vivendi...), obligations de communication (loi Nouvelles Régulations Economiques<sup>7</sup>, 2001 ; loi Sécurité Financière<sup>8</sup>, 2003) et les nouvelles normes internationales (Coso Report<sup>9</sup>, 1992 ;

---

cheminot sur vingt-cinq victimes annuellement d'un accident du travail avec arrêt ; soit un coût direct annuel de cent cinquante millions d'Euros (Chautru, 2003).

<sup>4</sup> Sources : enquêtes, tables rondes et colloques, revues de presse. Les enquêtes reposent sur une méthodologie de type quantitative mal adaptée à l'objet de la recherche et échantillon de très grandes entreprises.

<sup>5</sup> Voir Chautru, 2003 : SNCF ; voir Delpy et Larrasquet, 2003, Pilnière, 2003 : secteur hospitalier ; voir Demaizière, 2003 : AIRBUS.

<sup>6</sup> Enquête réalisée par *Eon management Consulting* (février-mars 2003) auprès de 1.200 patrons des plus grandes entreprises françaises ; 5% de réponses.

<sup>7</sup> La Commission des Opérations Boursières souhaite que les entreprises exposent, dans leur document de référence, les risques qu'elles encourent dans le cadre de leurs activités.

<sup>8</sup> Création de nouvelles obligations d'information en matière de gouvernement d'entreprise et de contrôle interne.

normes de l'*International Institute of Internal Auditors*<sup>10</sup>; loi Sarbanes-Oxley, 2003 ; Coso Report<sup>11</sup>, 2004) qui changent les habitudes de gestion des entreprises.

### ***1.1.2 La complexité du risque et l'élargissement du champ d'investigation aux risques potentiels et aux risques perçus***

Le risque n'est pas un concept nouveau. Il fait partie de l'univers des entrepreneurs, est inhérent à toute décision. En revanche, la nouveauté vient du nombre de qualificatifs qui précisent la nature du risque (financier, éthique...) et de l'émergence de nouveaux risques traités de manière spécifique (risque environnemental, risque d'image ou de réputation...). Le caractère combinatoire de ces différentes acceptions rend la représentation du risque complexe. Les entreprises ont par ailleurs élargi leur champ d'investigation aux risques potentiels<sup>12</sup> : prévoir et prévenir deviennent les éléments indispensables du management des risques. Elles ont également pris conscience de la nécessité d'intégrer la question de la subjectivité des risques<sup>13</sup> au niveau de la relation entreprise / acteurs de la société civile (Ramanantsoa, 2000) et au niveau de la perception par l'entreprise des risques encourus au travers de ses décisions et de ses actions.

Ces évolutions de la vision du risque par les entreprises ont conduit, depuis une dizaine d'années, à la mise en place de démarches de gestion des risques et à l'émergence d'une nouvelle fonction, celle de *risk-manager*.

## **1.2 La démarche globale de gestion des risques : intérêt, obstacles, préconisations**

### ***1.2.1 Intérêt : valeur ajoutée et culture d'apprentissage***

Les entreprises attendent de la démarche globale de gestion des risques, une valeur ajoutée susceptible de leur apporter un avantage comparatif décisif. Plusieurs caractéristiques la rendent intéressante : elle génère un flux d'informations déterminantes pour la bonne marche de l'entreprise et le pilotage de la performance ; elle est orientée vers les acteurs de l'entreprise (dirigeants, comité d'audit et opérationnels en interne ; actionnaires en externe) ; elle repose sur une suite logique d'opérations ayant pour objectif non seulement la recherche de la qualité de chaque opération mais aussi la bonne articulation des opérations entre elles ; elle permet, *via* l'approche globale du processus, l'identification des doublons et blocages et peut servir de point de départ à sa simplification voire à sa réingénierie ; elle est transversale,

---

<sup>9</sup> Coso : *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Coso Report : « *Internal Control Integrated Framework* », paru en France en 1994, sous le titre « La Pratique du contrôle interne », Editions d'Organisation.

<sup>10</sup> Editées en 2000 et traduites par l'Institut Français des Auditeurs et Consultants Internes en 2002.

<sup>11</sup> Au tout début des années 2000, le Coso a demandé à Pricewaterhouse Coopers, déjà co-auteur du Coso Report, de développer un référentiel méthodologique pour la gestion globale des risques de l'entreprise. Ce référentiel a été publié en septembre 2004 sous le titre « *Enterprise Risk Management* », site : [www.coso.org](http://www.coso.org)

<sup>12</sup> Ou hypothétiques, par opposition aux risques avérés traités par l'assurance, pour lesquels on dispose d'informations concernant la probabilité de réalisation et les conséquences sur l'entité (individu, matériel). Les nouveaux risques entrent dans la catégorie des risques potentiels (Schmitt, 2000).

<sup>13</sup> Qui font l'objet d'une approche subjective (socio-cognitive) et font référence à la construction par les individus de leur propre idée du risque par opposition aux risques objectifs qui font l'objet d'une approche rationnelle de la part des experts (technique).

favorisant la conduite de projet, le partenariat, l'interdisciplinarité, et pro-active, son point de départ étant situé très en amont, dès la désignation des objectifs stratégiques.

La démarche globale de gestion des risques permet par ailleurs l'introduction des trois boucles d'apprentissage (Argyris et Schon, 1978) et notamment les boucles de type deux et trois<sup>14</sup>. Elle favorise ainsi une culture d'apprentissage où l'articulation diagnostic-pilotage se fait plus naturellement. La maîtrise des risques s'obtient alors non par des dispositifs de surveillance mais par la mise en place d'une organisation de la responsabilité et d'un auto-contrôle des responsables d'activités.

### **1.2.2 Obstacles et préconisations**

Les obstacles souvent exprimés par les entreprises mais, selon nous, faciles à contourner sont le coût et plus largement le retour sur investissement, le manque de sensibilisation des dirigeants et leur faible perception des avantages immédiats liés à sa mise en place.

Nous préférons retenir des obstacles plus pertinents liés à la difficulté des entreprises à aborder la démarche de gestion des risques de manière pro-active, c'est à dire dynamique et opérationnelle. C'est le passage à cette approche qui pose problème aux entreprises. Plusieurs études menées à la SNCF, dans le secteur hospitalier et au sein du groupe Airbus mettent en évidence des obstacles non pas d'ordre technique mais d'ordre cognitif et organisationnel.

Elles montrent que l'approche du risque est technique, qu'elle insiste sur le risque et agit sur le risque (fréquence / impact) *via* la réglementation mais que l'opérateur est passif, peu ou pas pris en compte. La dimension socio-cognitive du risque liée au comportement des acteurs de l'entreprise n'est suffisamment intégrée ni dans la réflexion sur le risque, ni dans les politiques de risques. Ceci se traduit par un décalage entre la perception du risque des experts et celle des opérateurs d'une part, entre les pratiques préconisées par les experts et les pratiques effectives des opérateurs d'autre part. La démarche de gestion des risques reste « descendante », sans responsabilisation des acteurs, sans communication, sans retour d'expérience. Il n'y a par ailleurs aucun *risk-manager* pour fédérer les représentations.

La question posée est celle d'une évolution de la prévention des risques qui intégrerait facteurs techniques et facteurs humains et prendrait en compte l'individu dans sa situation de travail. Les solutions préconisées par les entreprises sont à chercher du côté d'une meilleure communication entre les dirigeants, les experts et les opérateurs ; d'une meilleure information sur les risques ; de davantage de participation des opérateurs à l'analyse des risques (implication active des opérateurs, approche « ascendante » partant d'une équipe...) ; du développement d'une dynamique de groupe dans l'organisation (culture de prévention du risque...) ; de la mise en place d'outils de gestion des connaissances (intégration des questions de la connaissance, des savoir-faire, des représentations, de l'apprentissage...) ; de la recherche de pratiques managériales.

L'émergence de la fonction de *risk-manager*, d'un *risk-manager* qui appréhende la gestion des risques opérationnels sous l'angle technique, organisationnel et cognitif a donc deux origines : l'intérêt d'avoir un cadre intégrateur où peuvent se développer des logiques de

---

<sup>14</sup> Apprentissage par reconstruction (en double boucle) : l'organisation apprend en remettant en cause ses objectifs et leurs fondements. Apprentissage par l'apprentissage (en triple boucle) : l'organisation apprend à modifier ou développer sa façon d'apprendre, à tirer les leçons de l'expérience. Cela a un impact sur l'amélioration des boucles de type 1 et 2.

réactivité et de proactivité, avec des impacts positifs, qui vont au delà de la conformité aux normes (procédures, référentiels, réglementations...) et les difficultés à la mettre en place. Mais comment ce *risk-manager* est-il défini ?

## II DE LA NECESSITE D'UNE CLARIFICATION DE LA FONCTION

Les enquêtes existantes<sup>15</sup> nous permettent d'explorer les réalités diverses de la fonction et de mettre en évidence son absence de définition et la forte hétérogénéité des positionnements des *risk-managers* ou des managers responsables de la gestion des risques dans les grandes entreprises, tous secteurs confondus. Cette exploration constitue, en cela, le deuxième point de départ de notre recherche.

### 2.1 Une fonction sans définition

Le terme même de *risk-manager*<sup>16</sup> soulève plusieurs problèmes.

#### 2.1.1 Un problème de traduction

Le terme anglo-saxon de *risk-manager* est sans équivalent en français. Le gestionnaire des risques est celui qui conduit les actions de gestion des risques. Or le *risk-manager* tel que l'entendent les Anglo-Saxons n'est pas un simple « gestionnaire » mais un « visionnaire » de risques capable d'avoir une approche globale des risques encourus par son entreprise. La traduction en français « gestionnaire de risques » lui fait donc partiellement perdre de sa substance. De plus, dans l'esprit de nombreux praticiens, le terme de « gestionnaire des risques » est trop marqué par ses origines dans le monde de l'assurance. Ces éléments nous conduisent à préférer parler de *risk-manager*.

#### 2.1.2 Un problème d'intitulé

*Risk-manager* est le terme retenu par l'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise, ses membres se reconnaissant sous cette appellation. Il devrait être celui qui s'affirmera progressivement dans les entreprises. Pourtant, sur les cartes de visite, les intitulés restent variés : directeur des assurances, directeur des risques, directeur de l'audit et du contrôle des risques, *risk-manager*, *Chief Risk Officer* (CRO)...

#### 2.1.3 Un problème de définition

---

<sup>15</sup> Les plus intéressantes sont celles d'Eurogroup sur « l'état de l'art du management et de la communication de crise » (2005) et d'Ernst&Young sur « le profil du *risk-manager* de demain » (2003).

<sup>16</sup> Le terme qui vient du monde anglo-saxon était peu connu il y a quelque temps. La notion de gestion des risques apparaît pour la première fois sur les diplômes aux Etats-Unis en 1973 (diplôme international « *Associate in Risk Management* ». En France, il faut attendre 1990 pour que soit créée l'Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE), qui compte aujourd'hui 420 membres représentant 230 entreprises.

Contrairement aux fonctions arrivées à maturité comme le contrôle de gestion ou plus récemment les achats<sup>17</sup> qui se définissent, sous la forme d'une fiche de poste, par les tâches et les missions qu'elles réalisent, le périmètre qui leur est confié, la structure qui les porte..., il n'existe pas de référentiel de la fonction de *risk-manager*. Il existe seulement une fiche emploi/métier du Répertoire National des Métiers et des Emplois (ROME), très sommaire, et une liste de tâches assumées par le *risk-manager*, déposées sur le site de l'AMRAE ([www.amrae.fr](http://www.amrae.fr)) ou décrites par Veret et Mekouar (2005). La fonction de *risk-manager* recouvre donc des acceptions différentes qui concernent souvent un seul aspect ou un domaine d'action de la gestion des risques. Elle est par ailleurs très hétérogène selon les entreprises.

## 2.2 Une fonction hétérogène aux contours incertains

Toutes les entreprises sont loin d'avoir vécu au même rythme la montée en puissance de la gestion des risques. Nous avons choisi d'établir ce constat autour des points suivants : l'organisation de la fonction, son périmètre, l'engagement de la Direction Générale, ses missions, outils et mode de gestion, le profil du *risk-manager*. Ces items sont ceux autour desquels nous avons construit le guide d'entretien qui servira au recueil des données lors des entretiens semi-directifs. Ils ont le mérite d'une part de « faire le tour » de la fonction et surtout de l'appréhender sous les trois angles d'analyse qui nous intéressent : technique, organisationnel et cognitif.

### 2.2.1 L'organisation de la fonction

L'organisation de la fonction soulève deux questions : qui est en charge de la gestion des risques ? comment s'insère la fonction dans l'entreprise ?

La première question met en évidence un large panel de possibilités selon les entreprises. Dans les entreprises ayant un *risk-manager*, ce qui est le cas plutôt dans les grandes entreprises où l'on observe une professionnalisation de la fonction<sup>18</sup> et plutôt dans l'industrie où elle est plus mature<sup>19</sup>, le *risk-manager* est souvent un homme ou une femme isolé(e), quelquefois entouré(e) d'une petite équipe dédiée ou externe et plus rarement d'un service ou un département de gestion des risques (dans seulement deux-cents cinquante entreprises environ<sup>20</sup>). Quelques entreprises très avancées en matière de gestion des risques ont créé des fonctions supplémentaires : un « manager des crises<sup>21</sup> », électron libre, dont il est difficile de définir clairement le rôle, quelque part entre homme de l'ombre et spécialiste de la communication ; un responsable global des risques pour l'entreprise, *chief risk officer*, placé à la tête de leur système de gestion des risques. La fonction de *chief risk officer* provient du

<sup>17</sup> Le contrôle de gestion, il y a trente ans, et les achats, il y a vingt ans, étaient des fonctions en émergence.

<sup>18</sup> En 2002, 13 % des entreprises interrogées avaient créé une fonction de *risk-manager* (DFCG-KPMG, 2002 - échantillon de 108 grandes entreprises dont 70 cotées - ) ; en 2003, une entreprise sur deux fait état de l'existence d'un *risk-manager* (Ernst&Young, 2003) ; la proportion est de 70% dans les entreprises cotées (Eurogroup, 2005).

<sup>19</sup> Elle commence seulement à s'installer dans les grandes sociétés de distribution et de services et se développe désormais dans la finance (Eurogroup, 2005). Elle a encore du terrain à gagner dans les PME-PMI (Véret et Mekouar, 2005).

<sup>20</sup> Estimation de Véret et Mekouar, 2005.

<sup>21</sup> 30% des entreprises, notamment dans la distribution, la pharmacie ou l'agroalimentaire ; Eurogroup 2005.

monde anglo-saxon. Ce responsable global peut diriger plusieurs services en charge d'une des facettes de la gestion des risques (comme par exemple un service de gestion de la sécurité, et/ou de la conformité, et/ou un service financier). Il peut présider un comité de gestion des risques en charge de coordonner les différentes politiques de gestion des risques dans toute l'entreprise et rapporter ainsi directement au comité de direction. L'existence d'un *chief risk officer* est censée apporter un poids supplémentaire en faveur de la gestion des risques dans l'entreprise ainsi qu'une vision plus globale du système de gestion des risques. Aucune étude n'établit le nombre d'entreprises françaises disposant d'un *chief risk officer*. L'étude d'Ernst&Young (2003) établit seulement qu'une entreprise sur deux éprouve le besoin de distinguer un *chief risk officer* dans l'entreprise. La fonction est encore l'exception en France. Autre cas de figure, le plus fréquent, celui des entreprises n'ayant pas de *risk-manager* : l'organisation y est encore plus hétérogène. Il existe le plus souvent une personne en charge des contrats d'assurance, mais il ne s'agit pas dans ce cas de démarche globale de gestion des risques, au sens où nous l'avons définie. La gestion des risques est accomplie par des personnes de services différents, avec des reports hiérarchiques différents. Il peut alors s'agir d'une mission transversale de gestion des risques mais la fonction se trouve diluée et sans véritable « chef d'orchestre ».

L'insertion de la fonction dans l'organisation varie elle aussi selon les entreprises.

Au niveau fonctionnel, le *risk-manager* est rattaché soit au niveau de décision, soit à celui des opérations. Au niveau hiérarchique, contrairement à d'autres fonctions que l'on retrouve toujours à la même place, le *risk-manager* se « promène » dans les organigrammes d'une société à l'autre. Il est au mieux un des collaborateurs directs du Directeur Général (21% des *risk-managers* rattachés au Président / Directeur Général, Ernst&Young, 2003), signal d'une mise en orbite de la fonction, ou au pire un responsable des assurances, oublié au fond de la direction juridique. Entre ces deux extrêmes, le champ des possibles est large : on observe des rattachements à la direction financière (44% des *risk-managers* rattachés aux fonctions financières et administratives, Ernst&Young, 2003), la direction juridique, les directions opérationnelles, l'audit interne voire même à la direction de l'organisation et/ou de la logistique et la direction des achats (Véret et Mekouar, 2005).

Cette question du rattachement de la fonction est en fait une question d'histoire : le qualificatif assurances lui « colle-t-il encore à la peau » ? C'est aussi une question de périmètre : la gestion des risques est-elle au carrefour de plusieurs compétences ? Ou encore une question de stratégie : est-ce une fonction stratégique ou seulement un processus support ? Mais aussi une question de profil : quelle fonction a-t-il occupé dans l'entreprise ou hors de l'entreprise avant d'être *risk-manager* ? Elle devient en fait assez secondaire lorsque la gestion des risques est organisée de manière transversale dans l'entreprise.

### 2.2.2 Le périmètre de la fonction

La question du périmètre de la fonction est également délicate. Elle peut être abordée sous l'angle des activités, des actifs, des risques confiés au *risk-manager* et sous l'angle des relations du *risk-manager* avec les autres fonctions.

Sur le premier point, aucune étude ne permet d'avoir une idée globale du périmètre. De la réponse à ces questions dépend pourtant la vision consolidée de l'entreprise et de ses risques. Le deuxième point fait, quant à lui, l'objet de nombreux débats. De la réponse à cette question dépend, entre autres, la vision transversale du *risk-manager*. Alors que le *risk-manager* se trouve au centre d'une démarche qui nécessite de nombreuses collaborations<sup>22</sup>, ses relations

<sup>22</sup> Avec les directions financière et juridique, bien sûr. Mais aussi avec les entités opérationnelles pour un échange permanent. Avec la direction RH, par exemple pour instaurer des bonus corrélés au respect des



avec les autres directions relèvent davantage de la concurrence<sup>23</sup>. Il y a en effet beaucoup de prétendants aux différentes tâches relevant de la gestion des risques : d'anciens prétendants récurrents comme la direction financière et la direction juridique qui rechignent à ce qu'on foule leur pré-carré et s'efforcent de cantonner le *risk-manager* au rôle de gestionnaires des assurances et de nouveaux prétendants, plus récents, comme l'audit interne qui appréhende son rôle dans une acception plus large. La question des frontières entre l'audit interne et le management des risques se pose aujourd'hui avec beaucoup d'acuité : les frontières entre l'audit et le management des risques deviennent-elles perméables ? La fonction de *risk-manager* pourrait-elle se voir cannibalisée par l'audit interne ?

Cette question est posée par les nouvelles règles sur la gouvernance d'entreprises, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (2001) en France, la loi Sarbanes-Oxley (2003) aux Etats-Unis. Des sujets qui étaient jusque-là cantonnés à des fonctions spécialisées remontent sur le bureau des présidents. Ce nouvel environnement pousse les deux fonctions à aller au-delà du rôle qu'elles remplissaient jusqu'alors et obligent chacune à regarder ce que fait l'autre.

Cette question est aussi posée par les nouvelles normes internationales qui changent les habitudes de gestion des entreprises. Au cours de ces dernières années, les entreprises ont lancé des projets d'amélioration du contrôle interne en s'appuyant le plus souvent sur la définition du Coso Report de 1992<sup>24</sup>. Les enseignements tirés de ces expériences démontrent la nécessité de pouvoir placer le dispositif de contrôle interne dans un cadre plus large de gestion globale des risques intégrée dans l'ensemble des composantes de l'entreprise. Quelques années plus tard (septembre 2004), le référentiel méthodologique pour la gestion globale des risques de l'entreprise, Coso II, s'appuyant sur les concepts et la structure du Coso Report qu'il complète et enrichit, fournit un véritable cadre de réflexion pour le management de l'entreprise par les risques. Parmi les apports du Coso II, on trouve la prise en compte systématique des risques dans l'étude des options et des scénarios stratégiques en s'appuyant sur des concepts tels que l'appétence aux risques et la tolérance aux risques. Celle-ci facilite l'intégration de la gestion des risques dans le fonctionnement courant des entreprises. Cette démarche propose une orientation claire aux gestionnaires du risque. Mais auxquels ? Au *risk-manager* ? A l'auditeur interne ? Car, si les objectifs et les normes de l'audit interne sont aujourd'hui clairement définis - « il revient à l'audit interne de détecter les principaux risques de l'entreprise, de les analyser, voire d'apporter des solutions en relation avec le Directeur Général et le comité d'audit » (Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes, 2003) - ceux du *risk-management* restent incertains.

Avoir un positionnement clair pour être celui qui met en musique la gestion globale des risques, en jouant sur la complémentarité entre les deux fonctions tout en misant sur l'indépendance nécessaire de l'audit interne est l'un des défis du *risk-manager*.

### **2.2.3 L'engagement de la direction générale**

Dans la plupart des entreprises, la gestion des risques est souvent considérée comme relevant du bon sens : elle ne fait l'objet d'aucune communication interne particulière dans 65% des entreprises ayant un *risk-manager* ; DFCG / KPMG, 2002) et encore moins d'un écrit global

---

consignes de sécurité. Avec l'informatique, pour développer des systèmes de mesure adaptés à chaque activité, intégrables aux *process* existants et paramétrables entre eux en vue d'une large cartographie.

<sup>23</sup> Quatre types de relations proposés par Korn/Ferry International : séparation, complémentarité cohabitation et concurrence (voir Rencontres de l'AMRAE, 2005).

<sup>24</sup> Qui définit le contrôle interne comme étant le processus mis en œuvre par l'entreprise pour fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des trois objectifs que sont la réalisation des opérations, la fiabilité de l'information financière et la conformité aux lois et règlements.

formalisé, suivi, contrôlé (indicateurs de maîtrise des risques) et remis en question régulièrement. Ces caractéristiques sont celles d'un processus-support, loin de l'axe stratégique contribuant au développement d'une véritable culture de management de l'entreprise par les risques.

#### **2.2.4 Les missions, les outils, le mode de gestion**

Comme le libellé des cartes de visite et le périmètre confié, les missions des *risk-managers* restent très hétérogènes. De l'avis de Franck Baron, directeur *risk-management* Afrique, Europe, Moyen-Orient de Danone, « le terme de *risk-manager* est encore largement galvaudé ». Ce titre englobe surtout les responsables des assurances au sein des grandes entreprises. Si quelques entreprises pilotes, comme Danone ou France Télécom par exemple, confient à leur *risk-manager* une véritable fonction de gestion globale des risques, la plupart préfèrent limiter la mission de leur *risk-manager* à l'achat d'assurances et à la prévention des risques matériels et à l'approche technique de la démarche. Seule à s'intéresser aux missions du *risk-manager*, l'étude d'Ernst&Young (2003) propose aux entreprises de citer leurs deux missions prioritaires parmi les missions suivantes : identifier les risques, proposer des solutions de traitement en amont, mettre en place un système d'information et de *reporting* sur les risques, mettre en place un système de gestion intégré, mettre en place des financements des risques. Sans surprise, l'identification des risques arrive en tête avec 46% des réponses puis le traitement en amont (33%). Le besoin d'un système d'information sur les risques semble s'affirmer comme une priorité pour 13% des entreprises. Ce besoin va de pair avec le rôle de *risk-manager* devant animer le processus d'identification des risques et suivre le plan d'action de traitement pour l'ensemble des activités de son entreprise. Il semble toutefois difficile de donner un sens à ces résultats eu égard au caractère très large, voire « fourre-tout » des missions proposées.

Plus précisément, les outils de gestion des risques utilisés par les entreprises restent quant à eux le reflet d'une approche « sécuritaire » basée sur des procédures, des référentiels ou encore des réglementations davantage assimilables à un ensemble de normes coercitives ou incitatives générateur d'une démarche qualité centrée sur le produit et ses clients externes, qu'à une démarche transversale de gestion des risques transposée à toute l'entreprise. Les entreprises utilisent peu de moyens opérationnels de la gestion des risques : moins de 40 % ont mis en place un processus d'identification des risques ; seulement 25 % utilisent une cartographie.

La question des missions et les outils confiés au *risk-manager* rejoint finalement celle du mode de gestion des risques choisi par les entreprises. Dans leurs travaux sur la gestion des risques professionnels, Pilnière et Larrasquet<sup>25</sup> (2005) présentent les deux grands modes de gestion mis en œuvre par les entreprises. Le premier est défini comme uniquement descendant (modalité « *top-down* ») : le *risk-manager* élabore, seul ou avec quelques acteurs dits « experts » dans le domaine des risques professionnels, une méthode peu coûteuse en temps, se traduisant par la réalisation d'un questionnaire ou d'une grille sur les risques estimés des salariés et par l'implication d'une seule personne qui va élaborer des actions de prévention. Celles-ci, essentiellement techniques, devront être appliquées aux salariés et se traduiront en termes de procédures, de moyens de protection (port de gants, port du masque...). Le second mode de gestion défini comme étant descendant-ascendant (modalité « *top-down / bottom-*

---

<sup>25</sup> Dans « la gestion des risques : une question de représentation ».

up ») s'appuie sur le précédent avec un « affichage » de la participation des salariés. Celle-ci, souvent parcellaire, va de la simple information de la mise en œuvre d'une méthode de gestion des risques et de ses résultats à la réalisation et/ou la recherche de pistes d'action : questionnaire sur les risques pris par les salariés, recueil des risques en situation de travail réalisé par un expert, prise de parole de deux ou trois salariés sollicités pour s'exprimer sur les risques qu'ils prennent. On est loin d'un mode de gestion ascendant (modalité *bottom-up*).

### 2.2.5 Le profil du *risk-manager*

« Poste complexe pour profil complet », tel est le titre d'un article paru dans les Echos en février 2004, dans lequel deux associés du cabinet de conseil en recrutement Egon Zehnder interrogés sur le profil du bon *risk-manager* parlent d'un « *risk-manager* aux airs de mouton à cinq pattes ». Gestionnaire de projet, il fait remonter et formalise l'information sur les risques. En habile manager, il est invité à les réduire. Il doit être technicien, modélisant le risque et bon ingénieur, définissant des procédures. C'est aussi un négociateur qui travaille avec les assurances pour transférer le risque. Il doit également être capable d'analyser la totalité des risques de l'entreprise. Le point de vue des formateurs de l'enseignement supérieur va dans le même sens : « le *risk-manager* idéal est à la fois un juriste, un ingénieur, un financier, un négociateur et un manager<sup>26</sup>. » Où trouver cet homme à tout faire ? Quelles sont ses qualités premières ?

Les profils sont très divers. Côté recrutement externe, un parcours dans le conseil ou l'audit apparaît comme un atout. Les entreprises chassent aussi des éléments spécialisés sur le risque industriel dans les compagnies d'assurances internationales. Côté promotion interne, les directions audit, finance ou juridique sont les principales voies d'entrée. Dans ces cas, un passage intermédiaire par un poste opérationnel peut s'avérer précieux, sinon indispensable. La facette technicien du risque de la fonction conduit à recommander un profil ingénieur de haut vol, type Mines, X et/ou Ensae. L'étude Ernst&Young (2003) confirme ces multiples profils : majoritairement (56%), le *risk-manager* est un financier ou un juriste. Cela correspond au profil historique du *risk-manager*, gestionnaire des assurances et des sinistres. Cette génération de *risk-manager* est largement présente aujourd'hui dans les entreprises. Le profil monodisciplinaire de l'ingénieur est aujourd'hui peu fréquent (8%). En revanche, la double compétence ingénieur et financier ou ingénieur et juridique s'affirme peu à peu (21%). Au-delà du parcours, la fonction requiert de nombreuses qualités : rigueur, méthodologie et sens des procédures pour l'analyse des risques, esprit ouvert, capable de penser de façon transversale. C'est aussi un poste de veille, où il faut « s'interroger, anticiper, prévoir » ; « il doit aussi savoir aller sur le terrain ». Une même richesse (ou éclectisme ?) ressort de l'étude Ernst&Young : connaissance intime des activités de l'entreprise, indispensable pour 62% des entreprises, pour pouvoir efficacement identifier les risques, proposer des solutions opérationnelles et appréhender les aspects « *business* » et non plus uniquement techniques ; qualité de communication reconnue comme indispensable pour 55% des entreprises pour affirmer sa vision des risques, convaincre de la nécessité des actions à engager et animer son réseau dans l'entreprise. Les compétences comme la qualité d'organisation ou la connaissance des techniques de *risk-management* arrivent au deuxième plan.

Notre réflexion sur la fonction de *risk-manager* et la place qui lui est accordée dans l'entreprise a plusieurs origines : l'absence de définition de la fonction, son positionnement

---

<sup>26</sup> J.H Lorenzi, professeur au Master « Techniques d'assurance et gestion des risques » de l'Université Paris-Dauphine.

très hétérogène selon les entreprises et ses contours incertains, caractéristiques d'une fonction en émergence.

### III A LA RECHERCHE DE PRATIQUES MANAGERIALES

Les éléments de contexte explicités, nous présentons notre projet d'étude terrain, dont l'objectif est de nous permettre de définir la fonction de *risk-manager* via l'étude des pratiques managériales de gestion des risques opérationnels. Nous le présenterons en détaillant les questions de recherche et les choix méthodologiques.

#### 3.1 Question de recherche n° 1 : qu'est-ce qu'un *risk-manager* ?

L'hétérogénéité constatée entre le *risk-manager* jouant tantôt un rôle stratégique tantôt une fonction d'exécution, la quasi absence de travaux de recherche consacrés à cet acteur, les interrogations « d'actualité » quant à son positionnement par rapport aux autres fonctions de l'entreprise, le constat de flou autour des paramètres d'exercice de la fonction de *risk-manager* justifient de s'interroger sur ce qu'est un *risk-manager*.

Répondre à cette question présente plusieurs intérêts. Le premier est de clarifier le champ d'action de la fonction en établissant comment les responsables d'une entreprise la définissent. Le deuxième est de finaliser une proposition de fiche de poste, référentiel manquant aujourd'hui à la profession (AMRAE, formations...); celle-ci guidera la formation et participera à la professionnalisation de la fonction ; elle lui permettra également d'avoir un positionnement clair, élément indispensable pour arriver à maturité au même titre que d'autres fonctions et relever le défi de la complémentarité avec l'audit interne.

Nous structurerons notre réponse à cette problématique autour de six points principaux :

- qui est en charge de la gestion des risques ;
- comment la fonction s'insère dans l'organisation de l'entreprise ;
- quelles activités, actifs, risques relèvent du *risk-manager* et quelles relations le *risk-manager* entretient avec les autres fonctions de l'entreprise et notamment avec l'audit interne ;
- comment la gestion des risques est envisagée par la Direction Générale, axe stratégique ou processus support ;
- quelles sont les missions confiées au *risk-manager*, les outils utilisés, le mode de gestion choisi ;
- quels sont les parcours, formations, qualités du *risk-manager*.

#### 3.2 Question de recherche n° 2 : qu'est-ce qu'un « bon » *risk-manager* ?

Qu'est-ce qu'un bon *risk-manager* ? Nous essayerons de répondre à cette question posée de manière récurrente lors des congrès de l'AMRAE et à ce jour toujours sans réponse formelle. Répondre à cette question présente l'intérêt de comprendre comment les responsables d'une entreprise gèrent et contrôlent les processus décisionnels en matière de gestion des risques, tant de façon directe à travers la structure et le contenu organisationnel, que de façon indirecte, à travers leurs rôles d'acteurs de ce processus. Cette compréhension devrait permettre de mettre en avant les compétences et facteurs clés de succès de la fonction de *risk-manager* et d'identifier les paramètres à partir desquels elle s'exerce.

Nous mobilisons donc le concept de compétence en prenant en compte ses différentes composantes (Montalan, 1998). Application effective des connaissances à une situation donnée, la compétence est la partie opérationnelle de la connaissance. Elle s'appuie sur quatre dimensions : le savoir ou *episteme*, le savoir-faire ou *techne*, le savoir-être ou *phronesis* et le savoir quoi faire ou *metis* (Feron, 2001). La compétence met en interaction deux niveaux :

- un niveau individuel, celui du sujet actant : la compétence est un attribut du sujet (Stroobants, 1993) ;
- un niveau organisationnel, celui de l'action ou du « faire », la compétence, pour être activée, ayant besoin d'un contexte d'action : « il n'y a de compétence que de compétence en acte » (Le Boterf, 1994).

Le contexte d'action s'inscrit, quant à lui, dans un cadre institutionnel, celui de la représentation de l'homme au travail : c'est à ce niveau que se situe la reconnaissance sociale et le référencement du jugement de valeur de la compétence<sup>27</sup>.

L'analyse de la compétence repose, en conséquence, sur la prise en compte conjointe de l'individu (intention, motivation, attitudes) et de sa fonction (organisation, contexte, moyens). Cette dernière peut être appréhendée sous l'angle de la prescription (spécification des conditions pratiques objectives des « tâches » associées à la fonction) ou sous l'angle de l'« activité » réalisée (conception que le *risk-manager* se fait de son poste, de sa mission : objectifs, modèles, méthodes et outils utilisés).

Ainsi modélisée, la compétence peut être appréhendée de deux manières différentes, selon l'angle d'analyse : l'acteur agissant ou l'organisation de la fonction (cf. figure 1).



Figure 1 : les composantes de la compétence

Notre projet de recherche a pour objectif d'appréhender les activités du *risk-manager* dans différents contextes et de confronter les pratiques constatées et les représentations que se font les acteurs de leur fonction à la représentation qui en est faite au niveau institutionnel (représentation normative sous forme de référentiels, réglementations, etc.). Une approche des compétences du *risk-manager* qui ne dissocie pas individu et organisation présente, en effet, l'intérêt d'un positionnement des pratiques managériales des entreprises dans le cadre d'une démarche globale telle que nous l'avons fixée en référence (approche opérationnelle – niveau

<sup>27</sup> Et sans reconnaissance sociale, il ne peut y avoir de compétence. Pour MERCHERS et PHARO, c'est le jugement d'autrui qui fonde la compétence. Ces auteurs distinguent, par ailleurs, la dimension cognitivo-pratique et la dimension normative de la compétence.

de l'individu ou du *risk-manager* - et approche technique- niveau de l'organisation) et, au-delà, des institutions professionnelles.

### **3.3 Choix méthodologiques**

La méthodologie retenue s'inspire directement de celle proposée par Hubermann et Miles (1991).

#### **3.3.1 Une approche qualitative**

Thiétart (1999) distingue cinq types d'objectifs de recherche dont dépend la méthode de recherche : explorer, construire, tester, améliorer ce qui a été fait, découvrir ce qui n'a pas été fait. Notre programme de recherche s'inscrit clairement sur les deux premiers axes, explorer les pratiques des entreprises en matière de gestion des risques, construire un référentiel de la fonction de *risk-manager*, construire un modèle explicatif de la fonction et des représentations de risque sur lesquelles elle repose. Le terrain d'étude est constitué par les grandes entreprises nationales et internationales. Les données analysées seront la représentation d'une réalité à la fois observable (une organisation, des comportements...) et non observables (des attitudes, des croyances...). Notre approche fondamentalement liée à l'exploration de réalités diverses sera donc exclusivement qualitative dans un premier temps.

Plusieurs éléments étayent ce choix. L'approche qualitative s'inscrit bien dans la démarche d'étude d'un contexte particulier, celui de l'observation d'une entreprise et des réponses organisationnelles qu'elle apporte à la problématique de gestion des risques. Elle offre ainsi plus de garantie qu'une démarche quantitative quant à la validité interne de la recherche. L'analyse de plusieurs contextes permettra par ailleurs d'accroître sa validité externe selon une logique de réplication. Or, l'approche qualitative offre l'opportunité d'une confrontation avec des réalités multiples. L'étude qualitative donne une place privilégiée aux acteurs de l'entreprise et à leurs représentations (Coulon, 1987). Elle met en exergue l'interprétation que font les individus étudiés de la situation objet de l'analyse (Erickson, 1997). Cette approche qualitative admet tout à la fois la subjectivité du chercheur, interprète du terrain et celle du sujet (Thiétart, 1999).

Si on postule que les phénomènes sociaux existent non seulement dans l'esprit des acteurs mais aussi dans le monde réel, on peut penser, à l'instar de Miles et Huberman (1991) « découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables ». L'approche qualitative offre aussi à la recherche plus de flexibilité. Si comme l'écrit Girin (1989), « la vraie question n'est pas celle du respect du programme de recherche mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observations qu'offrent les circonstances », alors on peut relever que la question de recherche peut être modifiée en cas d'approche qualitative, ce qui est impossible en cas d'approche quantitative. Un dernier aspect peut être évoqué : celui du coût de la recherche. Le temps d'obtention des résultats ne doit pas être trop long afin de conserver une pertinence aux résultats obtenus.

#### **3.3.2 Le recueil des données**

La méthode des entretiens semble particulièrement bien adaptée à l'approche retenue. Ils constituent un procédé privilégié pour appréhender la complexité et la nouveauté du

phénomène étudié. Burgess (cité dans Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 1993) dit à ce sujet : « (l'interview) est... l'occasion pour le chercheur d'explorer en profondeur afin de découvrir de nouveaux indices, de mettre à jour de nouvelles dimensions d'un problème et d'obtenir des récits et explications vivants, précis, complets, fondés sur l'expérience personnelle. »

Les entretiens sont centrés autour des six thèmes présentés précédemment (section 3.1, page 12), lesquels sont introduits par l'intermédiaire des questions du guide d'entretien détaillé en annexe 1.

Ces questions (thèmes) peuvent ne pas suivre l'ordre initialement prévu par l'enquêteur. L'intérêt de centrer les entretiens autour de thèmes préétablis est d'éviter un trop grand dispersement des réponses du répondant et la collecte de nombreuses informations superflues (Hubermann et Miles, 1991), alors même que le temps accordé pour l'entretien est compté.

Ces thèmes serviront de base à l'analyse. Les trois premiers items abordent la dimension organisationnelle de la fonction *risk-manager* et ont pour objectif de donner une représentation normative des tâches confiées au *risk-manager*. Le thème suivant qui met en avant la place stratégique réservée ou non à la fonction *risk-manager* a pour but d'analyser l'organisation réellement mise en place. Les deux derniers items adoptent la logique de l'acteur en cherchant à mieux cerner son profil et sa façon de concevoir son métier. Si elles privilégient chacun des angles de l'analyse (organisation, acteurs), les différentes questions structurant chaque thème ont pour vocation de croiser les deux dimensions normative et cognitive de la compétence.

Les entretiens sont semi-directifs. « L'acteur s'exprime librement, mais sur un questionnement précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée (Wacheux, 1996). En dehors des questions introduisant les thèmes généraux à aborder, l'enquêteur ne doit pas interférer dans les réponses que peut aborder le répondant, en intervenant de façon à induire les réponses, en interprétant ses réponses, en donnant son avis. Il doit conserver une attitude neutre, une attitude de compréhension en empathie (Grawitz, 1996). Il ne peut intervenir que pour faciliter le discours ou l'approfondissement des thèmes. Conformément à la méthodologie des entretiens semi-directifs, il peut être posé aux personnes interrogées des questions complémentaires visant à expliciter leurs réponses ou à obtenir des approfondissements.

Les deux entretiens exploratoires menés sur deux grandes entreprises industrielles ont duré une heure.

Les questions servant de guide d'entretien sont communiquées à l'interlocuteur une à deux semaines avant l'entretien.

Tous les entretiens sont retranscrits mot pour mot dans leur intégralité, y compris les hésitations ou les interventions de l'enquêteur.

Les entreprises sont sélectionnées sur un critère de taille, à partir d'informations obtenues sur des bases de données. Nous retenons les maisons mères ou filiales de grands groupes, dans lesquelles la fonction de *risk-manager* a le plus de chance d'être définie. Le critère sectoriel apparaissant, *a priori*, comme une variable de contexte très significative, nous avons choisi dans un premier temps de la neutraliser. Nous limiterons donc notre étude terrain au secteur industriel.

Pour garantir la validité externe de l'étude, la taille de l'échantillon sera d'une trentaine de responsables appartenant à différentes entreprises soit vraisemblablement trois à quatre responsables dans une dizaine d'entreprises. La stratégie d'introduction au sein des organisations est dite du « pied dans la porte » (Joule, 1987). Il s'agit d'interviewer les dirigeants puis de demander à étendre le champ de l'enquête à des acteurs plus nombreux (un ou deux membres de l'équipe du *risk-manager*).

### 3.3.3 Le traitement et l'analyse des données

Les données seront analysées en fonction de méthodes interprétatives purement qualitatives. Le lien à établir entre concepts et données issues de l'observation se fera dans le cadre d'une traduction sous la forme d'une abstraction à partir des éléments empiriques (Schatzman et Strauss, 1973). Un procédé de codage sera utilisé (Strauss et Corbin, 1994). Cette étape est indispensable pour analyser rigoureusement les données et atteindre des résultats fiables. En effet, il est impossible de travailler à partir des entretiens bruts. Comme le précisent Hubermann et Miles (1991), le texte narratif des notes de terrain est très difficile à utiliser pendant l'analyse. Il couvre de nombreuses pages, est organisé chronologiquement plutôt que par thèmes, et ne possède généralement qu'une faible structure inhérente. Il devient difficile de retrouver les mots les plus significatifs, de réunir les segments qui vont ensemble et de réduire cette masse en unités immédiatement analysables. Une solution consiste à coder les notes de terrain, les observations et le matériel à archiver.

Le codage consiste à attribuer à un segment du texte, une phrase, un fragment de celle-ci ou un paragraphe, un code en vue d'une classification. Les données seront ensuite regroupées par catégories (Glaser et Strauss, 1967) sur le principe de similarités des phénomènes observés.

L'interprétation qui en sera faite sera discutée par les chercheurs participant au travail et pourront conduire à un retour de données et à une nouvelle interprétation du processus d'interprétation.

## Conclusion

Définir la fonction et les compétences spécifiques de la fonction permettront au *risk-manager* de quitter le statut de fonction en émergence, de relever les défis en devenant un « visionnaire de risques » et de se positionner comme le chef d'orchestre de la démarche globale de gestion des risques opérationnels par rapport aux autres fonctions. Si les approches d'expert et les approches techniques de la gestion des risques sont bien connues de l'audit interne<sup>28</sup>, qu'en est-il en revanche de la dimension opérationnelle ? Là est sûrement la valeur ajoutée du *risk-manager*. Nous avons testé le guide d'entretien auprès de deux grandes entreprises industrielles avant d'élargir la recherche à la totalité de notre échantillon. Nos premiers résultats feront l'objet d'une communication.

## Annexe 1 : guide d'entretien

### Organisation de la fonction

Qui est en charge de la gestion des risques ?	Un <i>risk-manager</i> ? <ul style="list-style-type: none"><li>• seul ou avec une structure ?</li><li>• avec une structure en interne ?</li></ul> ->un service ou un département ? combien de personnes ? ->une équipe dédiée ? combien de personnes ?
-----------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>28</sup> Et de la même façon de la gestion de la qualité et de la gestion des risques. L'ISO 9001, la NRE, les IAS/IFRS, la LSF se réfèrent, en effet aux mêmes notions de base : processus, procédures, instructions, points de contrôle, acteurs, risques, règles.



	centralisée/décentralisée ? avec des correspondants dans les branches ? dans les filiales ? dans les <i>business units</i> ? autres ? ->un comité de pilotage pour superviser ? ->autres fonctions/gestion des risques ? un responsable global des risques ( <i>Chief Risk Officer</i> ) ? un manager de crise ? • avec une structure en externe ?
Qui est en charge de la gestion des risques ?	Pas de <i>risk-manager</i> • une personne en charge des contrats d'assurance ? • autre ? qui ? dans quel service ? avec quel rattachement hiérarchique ?

### Place de la fonction dans l'organisation

Comment la fonction s'insère-t-elle dans l'organisation de l'entreprise ?	Rattachement fonctionnel • au niveau de décision ? • au niveau des opérations ?
Comment la fonction s'insère-t-elle dans l'organisation de l'entreprise ?	Rattachement hiérarchique • aux Président Directeur Général ? Directeur Général ? Secrétaire général ? • à la direction financière : DAF ? trésorier ? • à la direction juridique : directeur juridique ? responsable des assurances rattaché à la direction juridique ? • aux directions opérationnelles ? • à l'audit interne ? • autres ?

### Périmètre de la fonction

Quel est le « Domaine d'action » du <i>risk-manager</i> ?	• quelles activités concernées ? • quels risques concernés ➔ seulement les risques majeurs ? ➔ tous les risques ? place des risques opérationnels ? • quels actifs concernés ? • quelles entités concernées ?
Quelles sont les relations du <i>risk-manager</i> avec les autres directions ?	• avec quelles directions ? quels interlocuteurs ? • forme d'échanges : réunions ? formations conjointes ? autres ? • type d'échanges : cohabitation ? complémentarité ? concurrence ? • décisionnaire final en cas de conflits ?

### Engagement de la Direction Générale

Comment la gestion des risques est-elle appréhendée par la Direction Générale ?	• axe stratégique ? • processus support ?
La gestion des risques est-elle un axe stratégique affiché ?	Intérêt pour la démarche de gestion des risques • affiché en quels termes ? ➔ coûts ? ➔ avantage concurrentiel ? ➔ création de valeur ajoutée ? ➔ apprentissage ?

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ culture de risque ?</li> <li>➔ autres ?</li> <li>• soutenu par quels moyens ? <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ quel budget ?</li> <li>➔ quels outils : informatique ? système d'information ?</li> </ul> </li> </ul> <p>Intérêt pour la fonction de <i>risk-manager</i> ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• communication autour du choix ?</li> <li>• communication autour la place de la fonction dans l'entreprise ?</li> </ul> <p>Quelle communication ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• informelle ? en interne ? en externe ?</li> <li>• formelle ? en interne ? en externe ?</li> </ul>
La gestion des risques est-elle un axe stratégique faisant l'objet d'une évaluation ?	<p>Objectifs formulés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de quel type ?</li> <li>• à quel niveau ?</li> <li>• individuel ? collectif ?</li> </ul> <p>Objectifs contrôlés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• suivis ?</li> <li>• réévalués ?</li> </ul>

#### Missions du *risk-manager* et outils mis en œuvre

<p>Quelles sont les missions du <i>risk-manager</i> ?</p> <p>Quels sont les outils mis en place ?</p> <p>Qui les met en place ? Comment ?</p> <p>Quelle est la méthode utilisée : ascendante, ascendante/descendante, descendante ?</p>	<p>Achats d'assurance</p> <p>Démarche de gestion des risques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « technique » <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ définition d'une stratégie de maîtrise des risques ? méthode ? outils ? qui ? comment ?</li> <li>➔ identification des risques ? méthode ? outil ? qui ?</li> <li>➔ hiérarchisation des risques ? méthode ? outil ? comment ?</li> </ul> </li> <li>• « opérationnelle » (illustration à partir d'un processus et d'un risque opérationnel) <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ analyse des systèmes de contrôle interne ? méthode ? outils ? qui ? comment ?</li> <li>➔ mise en œuvre de plans d'actions ? méthode ? outils ? comment ?</li> <li>➔ analyse des plans d'actions ? méthode ? outils ? comment ?</li> </ul> </li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### Profil du *risk-manager*

Quel type de recrutement ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interne ? externe ?</li> <li>• pourquoi ?</li> </ul>
Quel est le parcours du <i>risk-manager</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postes précédents ?</li> <li>• timing de l'évolution ?</li> </ul>
Quelle est la formation du <i>risk-manager</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diplômes formation initiale ?</li> <li>• autres ?</li> </ul>
Quelles doivent être les compétences d'un <i>risk-manager</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• quatre compétences ?</li> <li>• à classer : indispensable / très importante / importante / utile</li> </ul>

## Références bibliographiques

- Argyris Ch., Schon D. (1978) "*Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*", Addison-Wesley, New-York.
- Aubry C. (2005) « La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle », *Communication Colloque Association Française de Comptabilité*, mai.
- Aubry C. (2006) « Pour une approche cognitive et organisationnelle de la gestion des risques opérationnels », article en cours d'évaluation Gestion 2000, avril.
- Barthelemy B. (2000) « *Gestion des risques* », Ed les Organisations.
- Beaurain P., Frotié P., Towhill, B. (2000) « Dossier l'art de la gestion des risques : nouvelles perspectives pour les entreprises », supplément *les Echos*, 28 septembre.
- Boudgehal N. (2003) « Les *risk-managers* relèveront-ils le défi ? », *L'Argus de l'assurance*, n°6818, janvier, p. 32-35.
- Chautru L. (2003) « *La gestion des risques : d'une vision technicienne à une approche socio-technique (émergence d'une problématique de thèse à partir d'une expérience à la SNCF)* », mémoire de DEA de Sciences de Gestion, Université Toulouse I.
- Coulon A. (1987) « *L'ethno-méthodologie* », PUF, Paris
- Courtot H. (1998) « *La gestion des risques dans les projets* », Economica, Paris, p. 38.
- Delon E. (2004) « Etablir une cartographie des risques », *L'Usine Nouvelle*, n°2899, p. 54-57.
- Delpy P., Larrasquet J.M. (2003) « Prise de conscience du pouvoir des acteurs et gestion des risques à l'hôpital : à propos du cas de l'encadrement supérieur », *Communication Colloque sur le risque Oriane IUT de Bayonne*, novembre.
- Demaiziere C. (2003) « Les outils du management qualité : le retour d'expérience », *Qualité en mouvement*, n°61, p. 55-60.
- Diard C., Maurain C. (2003) « La gestion des risques pour l'audit interne : apport du processus de management des risques dans le secteur santé », *Communication Colloque sur le risque Oriane IUT de Bayonne*, novembre.
- Erickson F. (1986) « *Qualitative methods in research on teaching* », Ed Wittrock M., Handbook of Research on Teaching, New York, Macmillan, pp.119-161.
- Feron M. (2001) « NTIC et apprentissage de la coopération », Actes du 12<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, vol. 1, la GRH dans/et/ou la société de l'information, Liège, septembre 2001, pp. 542-557.
- Girin J. (1989) « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Communication à la journée d'étude « La recherche-action et en question »*, AFCET, Collège de systémique, Ecole centrale de Paris, 10 mars.
- Glaser B., Strauss A.L. (1967) « *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research* », Ed Adline de Gryter, New-York.
- Godard O., Henry C., Lagadec P., Michel-Kerjean E. (2002) « *Traité des nouveaux risques* », Ed. Gallimard.
- Grawitz M. (1996) « *Méthodes des sciences sociales* », Dalloz, 10<sup>ème</sup> édition.
- Le Boterf G. (1994) « *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange* », Ed. d'Organisation, p. 16.
- Leroy E. (2003) « De nouvelles frontières se dessinent entre audit interne et gestion des risques », *La Tribune*, 16 janvier.
- Maître X. (2005) « Dossier l'art du management : le management par les risques : enjeux et perspectives », *Les Echos*, jeudi 8 décembre.
- Maujean G. (2006) « La profession aborde l'âge de la maturité : les multiples défis des *risk-managers* », *Les Echos*, vendredi 20 et samedi 21 janvier.

- Merchiers, J., Pharo, P. (1992) « Compétences et activités pratiques », in : Colloque Travail et pratiques langagières. - Paris : Ministère de la recherche/PIRTTEM/ CNRS, pp. 46-64.
- Miles A.M., Huberman A.M. (1991) *"Analysing qualitative data : a source book for new methods"*, Ed Sage, Beverly Hills, CA. Trad. Franc. : « *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes* », Bruxelles, De Boeck.
- Montalan M.A. (1998) « Modélisation des compétences pour l'entreprise : conception et validation d'un système d'évaluation formative des compétences en comptabilité financière. », *Thèse de Sciences de Gestion*, Université Toulouse 3.
- Moreau F. (2002) « *Comprendre et gérer les risques* », Ed les Organisations, p. 157-162.
- Perotte D. (2004) « Les *risk-managers* prennent de la hauteur », *Les Echos*, jeudi 16 février.
- Perotte D. (2005) « Gestion de crise : du mieux et des manques », *Les Echos*, lundi 10 janvier.
- Pesqueux Y. (2003) « Le concept de risque au magasin des curiosités », *Communication Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, mai.
- Petrovic A. (2005) « L'AMF précise ses orientations pour les rapports sur le contrôle interne », *La Tribune*, vendredi 14 janvier 2004.
- Pilnière V., Larrasquet J.M. (2005) « La gestion des risques : une question de représentations », *Colloque Projectique*, novembre.
- Ramanantsoa B. (2000) « Dossier l'art de la gestion des risques : le risque au cœur de la relation entreprise-société », supplément *les Echos*, 28 septembre.
- Richard J.L., Thomas J.L. (2003) « Maîtrise des risques : témoignages concrets, Assystem et Merck », *Qualité en mouvement*, n°61, p. 31-35.
- Schatzman L., Strauss A.L. (1973) *"Field research strategies for a natural sociology"*, Ed Prentice-Hall Inc, N.J. Englewood Cliffs.
- Stauss A., Corbin J. (1994) " *Grounded theory methodology: an overview*", Ed Denzin N.K. Lincoln Y.S, *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks, CA, Sage, pp 274-285.
- Thiéart R.A. (1999) « *Méthodes de recherche en management* », Dunod.
- Usunier J.C., Easterby-Smith M., Thorpe R. (2003) « *Introduction à la recherche en gestion* », Economica.
- Veret C., Mekouar R. (2005) « *Fonction : Risk Manager* », Dunod.
- Wacheux F. (1996) « *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* », Economica.